

*Łukasz Gawel*

## ZARZĄDZANIE MARKĄ A RYNEK USŁUG KULTURALNYCH – NA PRZYKŁADZIE SZLAKU ARCHITEKTURY DREWNIANEJ

Pojęcie marki, wraz z towarzyszącymi jej wieloma zagadnieniami (budowania, zarządzania, promowania, kreowania marki itp.), na trwałe wpisało się w kanon literatury poświęconej zarządzaniu organizacją i przedsiębiorstwem. Bogate piśmiennictwo na ten temat pozwala odnaleźć różne definicje, uwzględniające m.in. odmienną perspektywę postrzegania marki – inna jest interpretacja formułowana przez menedżera zarządzającego pewnym zasobem, inna zaś przez konsumenta sięgającego po dany produkt lub usługę. Niemniej najpowszechniej znaną i akceptowaną definicją marki jest ta zaproponowana przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association) już w roku 1960: „Marka to nazwa, termin, symbol bądź projekt graficzny lub ich kombinacja, których celem jest identyfikowanie towarów lub usług jednego sprzedawcy lub grupy sprzedawców oraz ich odróżnienie od towarów lub usług oferowanych przez konkurencję”<sup>1</sup>. Ta definicja jest też najbliższa powszechnemu rozumieniu marki przez konsumentów, z tą może tylko uwagą, że ci ostatni za produkt „markowy” uznają towar lub usługę o określonej (dobrej) jakości, gwarantujący zachowanie wysokich standardów<sup>2</sup>. To zwyczajowe rozumienie reguł rynkowych zdecydowanie upraszcza więc zagadnienie – jego wynikiem jest bowiem podział towarów i usług na dobre (markowe) i złe, słabej jakości (niemarkowe).

Poniższy tekst ma być próbą przeniesienia zagadnień związanych z pojęciem marki w sferę zarządzania dziedzictwem kulturowym. Okazuje się bowiem, że stworzenie nowej marki w obrębie tej specyficznej grupy „towarów i usług” jest procesem równie trudnym, co wykreowanie nowej marki w sektorze komercyjnym. Wybór małopolskiego Szlaku Architektury Drewnianej jako głównego przedmiotu rozważań nie jest przypadkowy. Z jednej strony jest to bowiem produkt dobrze już rozpoznawalny przez mieszkańców Małopolski, z drugiej zaś (ze względu na wpisanie w obręb tej trasy wielu różnorodnych obiektów – różnorodnych pod względem własności, klasy artystycznej, stanu zachowania, pełnionych obecnie funkcji) – pozwala na wskazanie wielu możliwych perturbacji, jakie napotkają osoby próbujące podejmować podobne działania.

---

<sup>1</sup> Cyt. za: L. de Chernatony, *Marka – wizja i tworzenie marki*, Gdańsk 2003, s. 34.

<sup>2</sup> Pomijając – istotne skądinąd – zagadnienie chwilowej mody na dane marki, co związane jest m.in. ze starannie opracowanymi strategiami promocji.

## Budowanie marki

Małopolski Szlak Architektury Drewnianej (w dalszej części określany skrótem SAD) jest trasą turystyczną liczącą ok. 1,5 tys. kilometrów i obejmującą ok. 260 różnorodnych obiektów zabytkowych. Twórcą pierwotnej koncepcji szlaku był – nieżyjący już – dr Marian Kornecki, zaś jej realizacja była możliwa dzięki zaangażowaniu Regionalnego Ośrodka Badań i Dokumentacji Zabytków w Krakowie oraz Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego.

Pierwszym etapem realizacji projektu było określenie precyzyjnych kryteriów decydujących o możliwości wpisania danego obiektu na listę. Zabytki grupowano przy tym ze względu na lokalizację, tworząc w ten sposób krótsze trasy, ułatwiające poznanie większej liczby obiektów.

Te pierwsze działania były logicznymi krokami na drodze budowy nowej marki. Wydaje się jednak, że na tym etapie popełniono zasadniczy błąd, mający ogromne konsekwencje w późniejszym funkcjonowaniu SAD oraz zarządzaniu jego zasobami: nie sformułowano misji całego przedsięwzięcia. Można ją oczywiście definiować intuicyjnie – dążenie do zachowania cennych obiektów zabytkowych, troska o unikatowe elementy krajobrazu, promocja specyfiki regionu, rozwijanie ruchu turystycznego w województwie – jednak brak sprecyzowanej formuły, a co za tym idzie – brak listy priorytetów, rodzi poważne konsekwencje dla procesu zarządzania całym zbiorem (o czym w dalszej części artykułu).

## Promocja marki

Kolejnym etapem było stworzenie systemu identyfikacji wizualnej. Udało się to znakomicie przez ustawienie dobrze opracowanych graficznie tablic z charakterystycznym piktogramem. Rozlokowano zarówno znaki drogowe (około 600, zawierających nazwę zabytku oraz odległość dzielącą od niego), jak i tablice informacyjne umieszczone w pobliżu konkretnych obiektów (z krótką informacją na ich temat).

Przygotowano również atrakcyjne pod względem edytorskim materiały promocyjne, m.in. ulotki tematyczne poświęcone wpisanim na listę UNESCO małopolskim kościołom drewnianym (Dębno Podhalańskie, Sękowa, Binarowa, Lipnica Murowana), niewielki informator dotyczący całego szlaku oraz drugi, opisujący jego fragment (Kraków–Nowy Sącz–Krynica–Gorlice), a także mapę turystyczną. Wszystkie druki zachowują elementy graficzne pozwalające jednoznacznie identyfikować je jako przynależne do oznakowanych w terenie zabytków. Odrębnym zagadnieniem pozostaje dostępność tych materiałów, w większości rozdawanych jedynie okazjonalnie. Niestety, prawie nie istnieje ich dystrybucja w samych obiektach, co poważnie osłabia walor łączenia zabytków w mniejsze całości ze względu na bliskość geograficzną (we wspomnianych folderach promowano właśnie te mniejsze trasy, słusznie zakładając, że osoba odwiedzająca na przykład kościół w Dębnie Podhalańskim chętnie odwiedzi również dwór w Łopusznej). Uruchomiono wreszcie stronę internetową<sup>3</sup> zawierającą

---

<sup>3</sup> Jest ona dostępna pod adresem: [www.szlak.wrotamalopolski.pl](http://www.szlak.wrotamalopolski.pl)

najważniejsze informacje o szlaku. Materiał ze strony WWW przeniesiono następnie na płytę CD.

SAD doczekał się także monograficznego opracowania w formie przewodnika turystycznego, przygotowanego na zlecenie Departamentu Edukacji i Kultury Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego<sup>4</sup>.

## Zarządzanie marką

Istotnym utrudnieniem w procesie zarządzania zasobami SAD jest fakt, iż nie określono jednoznacznie, kto jest właścicielem tej marki. Trudno wyobrazić sobie taką sytuację w obrębie rynku dóbr konsumpcyjnych. Bez względu na to, jak skomplikowana jest konstrukcja prawna podmiotu dysponującego prawem do określonej marki, zawsze możliwa jest jego jednoznaczna identyfikacja.

Kto zaś jest właścicielem Szlaku Architektury Drewnianej pojmowanego jako marka? Czy jest nim Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego? Na pewno nie. W każdym razie – nigdzie nie jest w ten sposób definiowany. Przyjmuje on raczej rolę koordynatora pewnych działań, doradcy, oferuje logistyczne oraz finansowe wsparcie przedsięwzięcia.

Jednoznaczne ustalenie właściciela jest w tym przypadku ważne, ponieważ – ze względu na specyfikę wytyczonej trasy – poza oczywistymi zyskami, musi on podjąć również pewne obowiązki. Tymczasem właściciele<sup>5</sup> poszczególnych obiektów wywiązują się z nich bardzo różnie.

Różnorodna struktura własnościowa obiektów znajdujących się na szlaku skłania ku stwierdzeniu, że SAD stanowi pewne dobro grupowe, czy – mówiąc lapidarnie – wspólnym interesem jest dbanie o jak najwyższą pozycję tej marki. A skoro jest to dobro wspólne, to i odpowiedzialność za nie powinna rozkładać się proporcjonalnie.

I w tym miejscu pora powrócić do zagadnienia misji. Rozłożenie odpowiedzialności za całość przedsięwzięcia na pojedyncze podmioty ma sens wyłącznie wtedy, gdy wszyscy właściciele doskonale zdają sobie sprawę, jaki nadrzędny sens mają mieć podejmowane przez nich działania. W takim ujęciu można traktować zarządzających poszczególnymi zabytkami ze Szlaku Architektury Drewnianej jak członków dowolnej organizacji, w której poszczególne podmioty podporządkowują swoje działania wspólnie określonemu celowi. Świadomość tego wspólnego celu jest nieodzowna, gdyż – jak pisze L. de Chernatony – „Každy człowiek w organizacji musi być w pełni świadomy tego, co oznacza marka, w przeciwnym razie organizacji grozi niebezpieczeństwo, że pracownicy różnych działów będą zmierzać w różnych kierunkach”<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> Zob. *Szlak Architektury Drewnianej*, Kraków 2005.

<sup>5</sup> Pojęcie właściciela obiektu wprowadzane jest tu umownie, kryje się pod nim po prostu zarządzający danym zabytkiem. Jest to istotne, gdyż struktura własnościowa obiektów tworzących SAD jest niezwykle skomplikowana: począwszy od obiektów prywatnych przez budowle sakralne po zabytki pozostające w gestii różnych instytucji samorządowych.

<sup>6</sup> L. de Chernatony, dz. cyt., s. 24.

## Wizerunek marki

Troska o całościowy wizerunek marki jest bezsprzecznie jednym z najważniejszych zadań, przed którymi stoją właściciele obiektów. Jaką SAD ma wartość na tle całościowej oferty kulturalno-turystycznej województwa, najłatwiej ustalić, badając ogólną kondycję szlaku poprzez opis poszczególnych obiektów tworzących ten zbiór. Nie ma najmniejszego sensu porównywanie ich między sobą, ponieważ, wytyczając szlak, stosowano kilka różnych kryteriów wyboru konkretnych zabytków. W obrębie SAD znalazły się więc obiekty o dużej wartości historycznej, unikatowe ze względu na zastosowaną konstrukcję, reprezentacyjne dla pewnego typu budowli, wreszcie atrakcyjne turystycznie. Z założenia więc nie miała to być grupa jednorodna. Czy w takim razie – poza materiałem, z którego wzniesiono te budowle – nic ich nie łączy? Oczywiście, że tak nie jest. Łączy je znaczenie, jakie mają dla miejscowego pejzażu. Tworzą z nim bowiem komplementarną całość, dając świadectwo kultury, tradycji ziemi, z której wyrosły, na której je zbudowano.

Dzięki tej różnorodności zbioru, wędrując szlakiem, możemy trafić m.in. do małopolskich kościołów drewnianych, w uznaniu dla ich niepowtarzalnego charakteru wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego UNESCO (to też marka, i to niezwykle mocna, w obrębie rynku turystycznego) lub odwiedzić wypielęgnowane skanseny, pełne interesujących przykładów ludowego budownictwa drewnianego – na przykład w Wygiełzowie lub Zubrzycy Górnej.

Kierowani jednak brązowymi tablicami drogowymi dotrzemy i do innych miejsc. W podkrakowskich Raciechowicach na przykład znajduje się dwór, na którym odnaleźć możemy aż trzy różne tablice informacyjne, uzupełnione dodatkowo ręcznie zapisaną kartką. Pierwsza głosi, iż znaleźliśmy się przed cennym „zabytkiem kultury narodowej”, objętym opieką Ministerstwa Kultury i Sztuki, a jego „Uszkodzenie, niszczenie lub samowolne przerabianie bez zezwolenia [jest] surowo wzbronione na mocy art. 14. i 36. Rozporządzenia Prezydenta RP z dnia 6 marca 1928”. Wydaje się, że przytoczony zapis jak najbardziej licuje z charakterem przemierzanej trasy. Nieco zamieszania wprowadzają jednak kolejne informacje. Dowiadujemy się bowiem, że w podziwianym obiekcie mieści się siedziba Rolniczej Spółdzielni Produkcyjnej „Grodzisko”, że w rzeczzonej spółdzielni przyjmuje lekarz, i wreszcie tablica ostatnia: „Uwaga! Budynek uszkodzony – grozi zawaleniem”. Sprawa jest o tyle przykra, że stoimy bez wątplenia przed jednym z najpiękniejszych małopolskich dworów, który dosłownie z roku na rok pogrąża się w nieodwracalnym zniszczeniu.

Nie jest to jednak przykład najbardziej przygnębiający. Znajdujący się w rękach prywatnych dwór (po latach zwrócony prawowitym właścicielom) niszczeje, gdyż indywidualnemu inwestorowi brakuje, po prostu, pieniędzy na całościową rewaloryzację. Jak jednak pogodzić się z niszczącymi drewnianymi świątyniami, dogorywającymi w cieniu nowych kościołów? Dobrym tego przykładem jest kościół św. Katarzyny w Sromowcach Niżnych. Na odwrocie mapy wydanej przez Urząd Marszałkowski przeczytamy, że pochodzi on „prawdopodobnie z 1513 r., jednonawowy, konstrukcji zrębowej, oszalowany, kryty gontami, wielokrotnie powiększany, cenne wyposażenie z XVI w.”. Zachęci tym opisem wybieramy się na wycieczkę i co odnajdujemy? Zadbany murywany nowy kościół, okazała plebania i opuszczony kościółek z zarośniętymi pajęczynami brudnymi okienkami, ze zrujnowaną sygnaturką, otoczony połamanym ogrodzeniem.

Cenne wyposażenie? A owszem, było, przeniesiono je do nowego kościoła... Raciechowski dwór oddano w panowanie Rolniczej Spółdzielni, licząc, że wkrótce zniknie z miejscowego pejzażu. Było to działanie planowe i przeprowadzone z premedytacją – jak wiadomo, dwory miały zniknąć na zawsze z krajobrazu nowej, socjalistycznej Polski. Jednak kościół w Sromowcach nie stracił przecież gospodarza, nie odebrano go siłą, nie znikła związana z nim parafialna wspólnota. Jest tu od kilku wieków, wrosnięty w miejscową tradycję. Historia tej świątyni jest trwale złączona z dziejami rozłożonej nad Dunajcem wioski. Przez setki lat chrzczono tu dzieci, brano śluby, żegnano najbliższych. Teraz opuszczony, nie jest już nikomu potrzebny. Czy faktycznie można przekreślić własną przeszłość tak lekkomyślnie? Ekonom Konferencji Episkopatu Polski w rozmowie opublikowanej pod znamiennym tytułem *Jesteśmy to winni naszym przodkom* przy czyn tak złego stanu rzeczy dopatruje się w błędnym systemie finansowania parafii: „Sakralne obiekty zabytkowe rozsiane są po całym kraju i w większości znajdują się w parafiach wiejskich oraz małych miastach. Księża mają poważny problem z zachowaniem ich w dobrym stanie, gdyż w polskim Kościele nie ma systemu centralnego finansowania. Jedynym źródłem pieniędzy na remonty są więc ofiary na tacę, które w takich niewielkich parafiach nie wystarczają na pokrycie bieżących potrzeb”<sup>7</sup>. Jak jednak pogodzić tę wypowiedź z faktem, iż w pobliżu niszczonego kościółka wzniesiono nową świątynię. Dlaczego zgodzono się przy tym na odarcie starej z oryginalnego wyposażenia?

Choć nie stanowi to tematu niniejszego artykułu, warto zastanowić się przez chwilę nad tym problemem. Wydaje się, że jego rozwiązanie jest bardzo proste: nie wolno dopuszczać do desakralizacji starych kościółków, nawet jeśli w ich bezpośrednim sąsiedztwie wzniesiono nowe świątynie. Reguła jest bowiem taka, że kościoły takie idą w zapomnienie, stopniowo upadając. Wystarczy odwiedzić kilka parafii, w których funkcjonuje jedynie stary kościół drewniany, aby zobaczyć, w jak doskonałym stanie może on być zachowany, mimo kilkuset lat historii.

Wiadomo, że rozrastające się parafie muszą dysponować większą przestrzenią, ale niech jej zbudowanie nie oznacza wyroku dla dotychczasowego kościoła. Przecież te stare kościółki mogą – choćby okazjonalnie – nadal pełnić funkcję sakralną. Można organizować w nich chrzty, msze dla dzieci czy małych wspólnot działających w obrębie parafii.

Spróbujmy teraz postawić się w roli przeciętnego turysty, który o istnieniu szlaku dowiedział się przypadkowo, na przykład podczas odwiedzin któregoś z małopolskich skansenów. Obejrzał tam świetnie utrzymane zabytki w zadbanym otoczeniu pielęgnowanym pieczołowicie przez właścicieli. Miejsca takie są bezwzględnie doskonałym elementem promocji marki. Jednak do wspomnianych Raciechowic czy Sromowców odwiedzający trafiają kierowani takimi samymi tablicami, z tym samym logo. Stosując przykład z obszaru rynku komercyjnego: czy można wróżyć rynkowe powodzenie, powiedzmy, telewizorom marki X, jeśli część egzemplarzy zachwyca doskonałą jakością obrazu, inne natomiast wybuchają natychmiast po uruchomieniu?

I tu dotykamy kolejnego istotnego zagadnienia – twórcy Szlaku Architektury Drewnianej nie przewidzieli w ogóle okresowej weryfikacji obiektów wpisanych w obręb trasy. Innymi słowy – postavili przed sobą pewne zadania krótkofalowe (powołanie do życia SAD, stworzenie marki i jej promocja), nie przewidując, czy też nie

---

<sup>7</sup> *Jesteśmy to winni naszym przodkom – rozmowa z ks. Janem Drobem, ekonomem Konferencji Episkopatu Polski, „Spotkania z Zabytkami” 2005, nr 10, s. 4.*

zastanawiając się nad celami długofalowymi. Jest to jeden z ubocznych efektów braku sformułowanej misji, sprowadzający się – lapidarnie rzecz ujmując – do braku odpowiedzi na pytanie: po co tworzone tę turystyczną trasę? Czy ma być ona jedynie wskazówką, gdzie w czasie tworzenia SAD znajdowały się interesujące obiekty? A może chodziło jednak o zachowanie ich w naturalnym otoczeniu, o poprawianie stanu zachowania, o dążenie do uporządkowania najbliższego ich otoczenia? Logiczne wydaje się, że tak właśnie było, ale w takim przypadku aktywność Urzędu Marszałkowskiego nie powinna ograniczyć się jedynie do technicznej organizacji przedsięwzięcia.

Wystarczy przemierzyć wytyczony szlak, żeby stwierdzić, że wielu właścicieli obiektów fakt przynależności do SAD traktuje całkowicie obojętnie. Nie wykazują żadnego zainteresowania ani materiałami promocyjnymi, ani jakimikolwiek działaniami mającymi na celu animowanie, włączanie w obieg turystyczny obiektu pozostającego w ich gestii. Naturalną konsekwencją takiej postawy powinno być, po prostu, wykluczenie z grupy. Tymczasem dochodzi do kuriozalnych sytuacji, kiedy na przykład właściciel jednego z obiektów zwraca się oburzony do pracowników Departamentu Edukacji i Kultury Urzędu Marszałkowskiego, że postawione w pobliżu zabytku tablice informacyjne nie są utrzymywane w czystości...<sup>8</sup>

Ten brak zainteresowania wspólnymi działaniami objawia się również problemem mocno ograniczonej dostępności do wielu obiektów. Trudno wymagać, aby pozostające w rękach prywatnych dwory czy pełniące funkcję kościoła parafialnego drewniane świątynie były otwarte dla zwiedzających bez żadnych ograniczeń. Można jednak wspólnie ustalić terminy, w których istniałaby możliwość ich zwiedzania, nawet jeśli pojawiałyby się ona jedynie sporadycznie, na przykład podczas większych akcji podobnych do krakowskiej Nocy Muzeów czy organizowanego cyklicznie w Małopolsce Muzeobrania.

Kolejną kwestią jest sprawa otoczenia obiektów. Szlak Architektury Drewnianej jest przecież w swym założeniu turystycznym szlakiem krajobrazowym, a więc nie chodzi tu jedynie o sam budynek (chroniony na przykład ze względu na wybitne walory z punktu widzenia historii sztuki), ale również krajobraz, w który jest wrośnięty. Tymczasem wiele obiektów, po prostu, straszy swoim otoczeniem. Tutaj nie pomogą jednak żadne działania „odgórne” – znów odwołać się trzeba do poczucia troski o pewne wspólne dobro. Warto przy tym zmierzyć się z wielokrotnie powtarzanym argumentem, iż niektóre zabytkowe obiekty drewniane pozostają w złym stanie, gdyż ich właściciele nie dysponują odpowiednimi środkami na ich utrzymanie. Faktycznie, renowacja materii zabytkowej nie jest inwestycją tanią, ale wielokrotnie złe wrażenie, jakie sprawia obiekt, nie wynika z jego złego stanu technicznego, ale zwykłego niedbalstwa. Nie trzeba przecież wielkich nakładów, żeby umyć okna, zamieść biegnącą w pobliżu ścieżkę czy wykosić pokrzywy.

Przedstawione zagadnienia tworzą zaledwie pobieżny spis problemów, z jakimi liczyć musi się każdy, kto próbuje tworzyć nową markę w obrębie rynku usług turystyczno-kulturalnych. Ich znajomość może skłonić jednak do podjęcia już na samym początku kroków, które być może pomogą uniknąć problemów podobnych do opisanych powyżej.

---

<sup>8</sup> Historię tę usłyszał autor podczas szkolenia dla właścicieli i władających obiektami na Szlaku Architektury Drewnianej, zorganizowanym z inicjatywy Urzędu Marszałkowskiego w Wygielzowie w listopadzie 2005 r.